

Post-Merger Integration における感情研究の方向性

— 直近 10 年の研究レビューと研究手法の考察 —

尾崎 弘和

要 旨

近年、M&A は活発に行われているが、半分以上の M&A は成功を収めることができていない。この原因は今まで、戦略や財務の問題にあるとされてきたが、近年人的要因にその注目が集まっている。本研究は、人的要因の一つである、Post-Merger integration における従業員の感情の問題を扱う。感情の研究は、人的要因の中でも特に研究が少なく、また他分野との関連もほとんど示されていない。ここでは、直近 10 年の研究の知見の整理と体系化を試みた。レビューの結果、感情の研究は Theory Building の段階にあり、近接領域のアイデンティティ研究とのつながりを示すことが必要と分かった。また、感情研究、アイデンティティ研究において、文化の影響を考慮できていないケースが多いことが明らかになった。

第一節：はじめに

近年、M&A は盛んにおこなわれているが、その成功例はあまり多くない。50-80% の M&A は、財政的には失敗しているか、また財政的な恩恵をほとんど得ることができていない。これまでの M&A 研究では、財政や戦略の議論は盛んにおこなわれてきたが、それだけでは M&A の成功、失敗要因が説明できないことが明らかになっている (Sarala, Vaara, & Junni, 2019)。なぜなら M&A の成功や失敗には、人的要因が大きく影響しており、それらの議論を行うことが必要だからである。特に M&A の失敗の半分近くは、人的要因を過小評価したために生じている (Kusstascher & Kooper, 2005)。そのため、M&A の人的要因の研究の深化は、M&A の成功のためには必要不可欠なのである。

さらに M&A は、統合までだけではなく、統合後も多くの人的要因に起因する困難に直面する。多くの M&A は、M&A 後の統合 (PMI) のプロセスにおける困難から、期待していた利益を得ることができていない (Vuori, Vuori, & Huy, 2018)。例えば、M&A が行われて吸収された企業の従業員が、新しい会社の職場環境や人間関係になじまず、モチベーションを失い退職することや、本来のパフォーマンスを発揮できなくなることがある。離職や従業員のパフォーマンスは、企業の業績に直結する問題であるので、重要性は高い。そして、こ

これらの問題を解決するためには、PMI における人的要因の分析が必要である。

本論文では、PMI における人的要因、特に従業員の感情 (Emotion) 研究のレビューを行い、今後の研究の方向性を提示する。従業員感情に関する研究は M&A 研究の中に存在するが、その数は他の M&A の人的要因に着目した研究に比べ極めて少数である (Sarala et al., 2019)。また、PMI における従業員感情と、彼らの感情に影響を与える従業員のアイデンティティや文化的バックグラウンドとの関係性を示した論文は、Kusstascher & Kooper (2005) の研究以降、見受けられない。さらに、従業員の感情の研究手法は、事例研究などの定性研究に偏っており、研究手法の有効性の確認も必要である。そこで本研究では、PMI における従業員の感情研究のレビューを行うにあたり、感情と、それに大きく関連するアイデンティティと国の文化のつながりを確認する。合わせて、従業員の感情研究の研究手法に注目することで、今後の研究手法の方向性を提示する。

第二節：方 法

本研究は、Narrative Literature Review 方式をとる。なぜなら本研究の目的は、過去 10 年間の Post-Merger Integration における感情研究をまとめ、今後の研究領域、及びとるべき研究手法を提示することだからである。まず、文献レビューの方法について示す。リサーチトピック、及び研究目的に沿って、以下のように文献の選択を行った。

文献検索は、Web of Science を利用した。カテゴリーは、Business/Management、Document は出版された Article (論文原著) or Review (レビュー論文) とした。本研究は、PMI の主要な研究を見ることが目的なので、InCites Report における Business or Management のトップ 50 を利用した。したがって、文献は国際学術雑誌を対象としている。期間は、最新の研究ということで 2009-2019 年とした。テーマは Post-Merger Integration とした。また、直近 10 年の研究を見るうえで重要となる論文や、検索漏れをする重要論文を考慮し、適宜 Snowball Sampling を行う。これらの条件をもとに、以下の条件で文献検索を行った。

Key word は “Post merger” or “Post Acquisition” and “Integration” で検索を行った。研究目的は、PMI における感情研究の位置づけの確認であるので、検索の Key word に “Emotion” を用いずにより多くの文献を調査することとした。この検索の結果、71 本の論文が対象となった。そこから “Emotion”, “Identity”, “National Culture” を研究テーマとした論文を抽出し、さらにそれらの論文が引用している重要文献を加えた結果、最終的な検討対象は 18 本となった。

次節では、文献統合を行う。文献統合では、それぞれの文献のセオリー、研究手法の比較、Research Question と Result の確認を行うことで、PMI における従業員の感情研究がどのような特徴を持ち、アイデンティティ、異文化研究とどういったつながりを持ち、アイデンティ

ティ、異文化研究はどういった特徴を持つのかを検討する。

第三節：結 果

第一項：PMI における感情研究の直近 10 年の動向

まず、文献検索で得られた 71 本の論文の中で、感情を扱った論文について議論する。

PMI における従業員の感情について述べた論文は、71 本のうち 4 本であった。さらに追加の文献検索で表 1 の⑤⑥⑦の 3 本を追加した。感情の研究は、直近 10 年の PMI に関する論文の 1 割に満たない本数しか確認できないため、まだ研究の発展段階にあるといえるだろう。まず、PMI における感情研究の発展を説明したのち、直近 10 年の感情研究の位置づけを確認する。

PMI に対する従業員の感情の研究は 1980 年代から始まる。そこから現代まで M&A は、被買収企業の従業員にネガティブな感情を生み、それらがモラルの崩壊や、離職の増加を生むという議論が主流であった。つまり、感情の変化は、(1)主に被買収企業の従業員によって経験され、(2)個人の相対的なポジションや他の個人的な環境の変化によって引き起こされ、(3)主にネガティブであり、(4)企業にとってマイナスの影響をもたらすとされている (Graebner, Heimeriks, Huy, & Vaara, 2017)。しかし、感情はより複雑な概念である。既存の議論のパターンは従業員感情の複雑性を隠してしまっていたので、よりオープンで深い議論が必要不可欠である (Graebner et al., 2017)。以上の議論を踏まえて、直近 10 年の研究を検討する。

最新の研究は表 1 の通りである。

まず、表 1 の Method を見ると、①②③④⑤の論文で定性的な研究手法、⑥⑦で定量的な方法が用いられていることがわかる。それぞれの Research Question, Result を合わせて、7 つの研究を比較する。まず、①②③④⑤は、それぞれ従業員の感情変化プロセス、PMI に対しネガティブな感情が与える影響のプロセス、PMI で起こる様々な事象に対する従業員の対応、クロスボーダー PMI で起こる従業員の感情変化の要因、従業員感情変化の要因とその結果を探索している。これら 5 つは、Theory Building の研究である。Theory Testing を行っている論文が⑥、⑦であるが、⑥は、直近 10 年で発行された④の実証研究であること、⑦は Unit of Analysis が他の研究と異なり企業であることを踏まえると、PMI での感情研究の論文のサンプルサイズは 10 年で 7 つと少ないものの、PMI における従業員の感情研究は、まだ Theory Building の段階にあると考えられる。また、表 1 の Research Question を見てもわかるように、従業員の Emotion の変化の要因やプロセスなど、似通った研究が多い。つまり、PMI における従業員の感情研究の理論が出来上がっていないため、定量的な研究が行いづらいのではないかと考えられる。また、感情は状況や人物によって異なり、また常

【表 1】 直近 10 年の PMI での従業員感情の研究

	Title	Theory	Method	Research Question	Result
①	The emotions of top managers and key persons in cross-border M&As: Evidence from a longitudinal case study (Hassett, Reynolds, & Sandberg, 2018)	Cognitive Appraisal Theory, Affective Event Theory	Longitudinal, Single Case Study	PMI において、Top Manager の感情はどのように変化するか。	トップマネジャーの感情変化のプロセスモデルを示した。
②	Emotional practices: how masking negative emotions impacts the post-acquisition integration process (Vuori et al., 2018)	—	Longitudinal Case Study	従業員の持つネガティブな感情は、PMI の成功や失敗にどのようなプロセスで影響を与えるか。またどのようなコミュニケーションが、PMI の成功に効果的か。	M&A へのネガティブ感情が隠れると、integration はうまくいかない。メールなどの効率重視のコミュニケーションは負の感情を隠す。
③	Employing critical incident technique as one way to display the hidden aspects of post-merger integration (Durand, 2016)	—	Grounded Theory	PMI の時に従業員が直面する、組織と文化の変化への対応はどのようなものか。	PMI において、個人の感情に影響を与える要因を複数特定した。
④	Between Merger and Syndrome: The intermediary role of emotions in for cross-border M&A (Sinkovics, Zagelmeyer, & Kusstatscher, 2011)	Cognitive Appraisal Theory, Affective Event Theory	Grounded Theory	Cross-border PMI において従業員の感情は、どのような事象やマネジメントでどう変化するか。	既存研究から新たな発見はないが、感情は Cross-border M&A で重要な要因であると示した。
⑤	The emotional impact and behavioral consequences of post-M&A integration: An ethnographic case study in the software industry (Ager, 2011)	Cognitive Appraisal Theory, Affective Event Theory, Social Identity Theory (Not Written)	Ethnography, Grounded Theory	M&A によってもたらされる変化に対し、従業員の感情はどのように変化し、どのような行動が生まれるか。	2×3 のマトリクスモデルを用いて、従業員の性格の特性によって PMI 時に起こる感情変化と行動を明らかにした。
⑥	Holistic ethnography: Studying the impact of multiple national identities on post-acquisition organizations (Moore, 2011)	Theory of ④	Structural Equation Modelling	Culture と Management が、M&A に対する従業員の感情にどのような影響を与え、どんな結果をもたらすか。	企業からのマネジメントと、従業員の離職と M&A への態度関連は示せたが、文化と従業員感情の関連は部分的にしか示されなかった。
⑦	Culture's consequences for emotional attending during cross-border acquisition implementation (Reus, 2012)	Affective Event Theory,	Regression analysis, Correlation analysis	Cross border PMI において、企業内の文化の差異、Humane orientation、多様性が、どのように企業に従業員に対する Emotional Attending に影響を与えるか。	企業の多様性が高く、文化の違いが大きいほど、従業員への Emotional Attending は減る。しかし、企業の多様性が低い場合、Emotional attending は変わらない。逆に企業の Humane orientation と多様性が高い場合、Emotional Attending は上がる。

に変化するものであるため、理論の確立なくして定量的な研究方法が行いづらい (Hassett et al., 2018)。そのため、今後は理論の充実、及び直近 10 年で作られた理論を実証する研究が求められる。

次に、先に述べた既存の研究の流れとの比較を行う。表 1 で見られる研究は、先に述べた既存研究に比べてより広い範囲で行われている。例えば、表 1 でみられる研究の半分以上は、被買収企業のみならず、買収企業の従業員も研究対象として加えている。また、従業員の相対的なポジションや環境の変化だけでなく、定性的な研究を通じて他の要因も探そうとする研究も見られる。

最後に、6 つの研究で使われているセオリーの検討を行う。①④⑦では、主に Cognitive Appraisal Theory と Affective Event Theory が、⑤ではそれに加えて Social Identity Theory が用いられている。これらのセオリーは、感情の変化を説明する上で欠かせないものであり、感情とアイデンティティ、文化をつなげている。第二項では、これらのセオリーを用いて、感情研究とアイデンティティ、文化のつながりを説明する。

第二項：PMI における従業員感情研究のアイデンティティ、異文化研究とのつながり

ここでは、従業員の感情研究と、アイデンティティ、異文化研究のつながりを説明する。感情変化の要因、及びその影響は、Kusstatscher & Cooper (2005) の研究で詳しく説明されている。

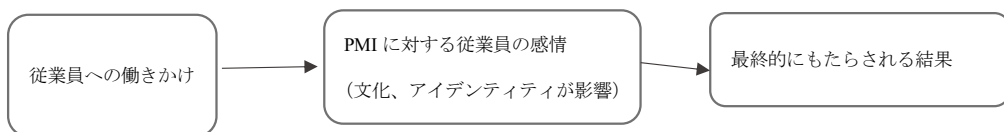
M&A における感情研究においては、Social Identity Theory が用いられる。Social Identity Theory は、Tajfel (1972) によって提唱された理論であり、「ある個人があるグループに対して感情的、価値観的に所属意識を持ちながら属しているという認識」(P.31) のことである。つまり、私たちが自分自身に対する認識を、自分の属するグループと、他のグループとの比較によって得るということである (Kusstatscher & Cooper, 2005)。Social Identity Theory は、PMI における感情研究の基本的な理論となっている。理由は三点ある。第一に M&A は、買収、被買収企業間の統合を意味するので、必然的にアイデンティティの変化が生じるからである。第二に、感情は Social Identity の概念の中に存在するからである。第三に感情を引き起こす Cognitive Appraisal Theory が Social Identity Theory で使われるからである (Kusstatscher & Cooper, 2005)。また、Social Identity Theory においては、Ingroup Bias と Outgroup Discrimination が大きな問題となる。すなわち、自分が属しているグループに対して愛着を持つ一方、外部の他のグループに対し敵意を持つ感情である (Kusstatscher & Cooper, 2005)。これは M&A において、統合企業の新しい企業文化を拒絶する感情が当てはまる。例えば、私が早稲田大学生だから、慶応大学生とは仲良くできないといった認識である。さらに、Social Identity に対する認識は、従業員のアウトプットに影響する。例えば、従業員が新しい企業風土になじめず、不安を感じて退職をすることや、パ

パフォーマンスの低下をもたらすといったことである。以上の理由により、Social Identity Theory が M&A において重要な理論となるとともに、感情とアイデンティティは研究においても強いつながりを持つのである。次に、感情を引き起こす Cognitive Appraisal Theory について説明する。

Cognitive Appraisal Theory において、感情は、ある出来事を評価することによって引き起こされる (Kusstatscher & Cooper, 2005)。例えば、M&A が起こったとき、従業員の感情の変化は M&A の評価によって引き起こされる。この理論の長所は、事象を認識する個人によって感情の変化が異なることを説明できるところである (Kusstatscher & Cooper, 2005)。例えば、ある従業員が過去に M&A を経験したことがある場合、M&A に対する感情変化は、経験のない従業員とは異なるものになる可能性がある。このような異なる感情変化に対して、Cognitive Appraisal Theory は説明を加えることができる。また、Cognitive Appraisal theory は、従業員の Social Identity を作り出し、変化させる要因となる。つまり M&A 従業員は、彼らの Social Identity を Cognitive Appraisal によって認識し、そこから感情の変化がもたらされ、新しい Social Identity に変化するのである。

次に、従業員のアイデンティティ、感情の関係を整理する。先に説明したように、従業員の感情の変化には、感情変化の引き金となる出来事とその評価が必要となる。M&A においては、新しい職場環境や役割の変化といったことをそれぞれ価値観や文化的バックグラウンドが異なる従業員が評価し、感情が引き起こされる。そして M&A は、既存の企業から新しい企業へのアイデンティティの変化が伴う。すなわち Social Identity Theory における、外部の文化の拒絶が発生するのである。また、従業員の Cognitive Appraisal は、個人の特性によって異なるため、文化的バックグラウンドの検討も必要である。以上のことから、PMI 研究では、アイデンティティの変化、及びそこからもたらされるアウトプットを統制する感情の理解が大切だといえる。ここまでの関係を図示すると以下ようになる。

図 1：Emotion の概念図



ここまで、PMI における感情研究の基本的な理論を説明した。最後に、感情、アイデンティティ、文化の関係性を説明する。先に示したように、アイデンティティは感情によって形成される概念であり、感情の研究と非常に関連が深い。同時に、文化も Cognitive Appraisal Theory を用いると、従業員の感情を生み出す評価の基準となる重要な要素である。したがって、次項では、感情の研究と関係が深いアイデンティティ、文化の先行研究をレビューする。

第三項：PMI における直近 10 年のアイデンティティ、異文化研究

ここでは、PMI におけるアイデンティティ、異文化研究のレビューを行う。第二項で説明したように、感情は、アイデンティティの変化の役割の一部を担っており、アイデンティティの研究は従業員感情の研究に大きく関連する。また、文化も従業員の感情の変化に影響を与えることがわかっているため (Moore, 2011) , (Sinkovics et al., 2011)、研究を確認する。

PMI におけるアイデンティティの研究において、Level of Analysis が従業員のものから確認する。

Park, Meglio, Bauer, & Tarba (2018) は、従業員のアイデンティティの変化プロセスの研究を行った。これは、今までアイデンティティ分野で多く行われてきた比較の研究とは異なり、単一事例の Longitudinal Analysis であった。ここでは、アラブの石油企業のアイデンティティの変化のプロセスを、Diffusion, Consolidation, Recovery, Renewal の 4 段階に分類した。当研究は、単一企業のアイデンティティ変化を経時的に追ったことに価値があるが、今後は他国の変化プロセスの違いを見た比較研究が求められるとまとめている。

アイデンティティの変化プロセスの研究が一つのみであったのに対し、従業員のアイデンティティの変化や、従業員の会社への帰属意識の向上を促進させる要因の研究は多くみられる。Chung, Du, & Choi (2014) は、中国企業の積極的な従業員に対する環境変化に向けた取り組みが、彼らにどう影響するかを検討した。その結果、仕事に対するトレーニングや職の安定が、従業員の職場の変化に対する取り組みにポジティブに働くことを示した。また、フィンランドの大学の統合を 2 年間リサーチすることで、従業員の正当性に対する認識と、仕事に対する不安の減少が、従業員の団体への帰属意識を高めるといった研究が行われた。ここではさらに、被吸収先の従業員のほうが、2 年後には元来の従業員よりも団体への帰属意識を高めるといった発見があった (Edwards, Lipponen, Edwards, & Hakonen, 2017)。さらに、会社への帰属意識の研究は、Sung et al. (2017) によっても行われている。ここでは、企業の M&A に対する正当性の認識、また自分のステータスの評価、自分のおかれた社内環境から統合に対して正当性を認識したとき、企業に対しての愛着が生まれるとしている。Giessner (2011) は、統合前の企業からの従業員に対しては、統合の必要性を感じさせることで、新しい企業への帰属意識を生み出すことができると示した。ここまで、従業員を Level of Analysis とした研究を見てきた。ここで言えるのは、感情研究に比べて、Theory Testing の研究が多いということである。すなわち、従業員個人に対するアイデンティティの研究は、十分な理論の蓄積がなされていると考えられる。また、従属変数も、職の安定や正当性など、類似した項目がみられることから、ある程度議論の蓄積はなされていると考えられる。一方、アイデンティティと感情のつながりを意識した論文は見られなかった。

さらに、Level of Analysis を企業にした研究も見られる。Bartels, Pruyn, & de Jong

(2009) は、M&A を行う企業の規模によってもたらされるアイデンティティの変化の違いを分析した。例えば、同じ規模の企業が合併した場合、合併前のアイデンティティはより大きく PMI に影響する。一方、小企業が大企業と合併した場合、大企業の名声に対しての認識と、コミュニケーション環境が PMI に対して大きな影響を与える。

次に、PMI における文化の研究を確認する。まず、第一項で説明した Reus (2012) の論文は、企業レベルで、文化の違いがどのように Emotional Attending に影響を与えるかを示した。また、Lee, Kim, & Park (2015) は、Hofstede (1991) の Cultural Dimension を用いて、異文化が PMI に与える影響を分析した。

次節では、これらをもとに考察を行う。

第四節：考 察

第一項：感情研究の理論、実証面の現状

ここまで、PMI 時の感情研究の最新の動向と依拠する理論、及びアイデンティティと文化の研究とのつながりを確認した。そこから、感情の理論、実証研究の現状と方向性を確認する。

PMI 時における感情の理論研究は現在、心理学の理論である Cognitive Appraisal Theory, Affective Event Theory, Social Identity Theory などに依拠し、理論を構築しようとするものが多くみられるが、未だ実証研究が可能な理論はほとんどない。理論研究は、例えば表 1 で示したような、Top Manager や従業員の感情変化のプロセスや、感情変化の要因を分析したものがある。しかし、これらの研究で示された感情変化のプロセスや要因は、適用可能な範囲が明確でなく、また理論構造が複雑で変数が多いため実証研究が難しい。したがって、今後は PMI の感情変化の、より一般的でかつ測定可能な理論の構築が求められる。

感情研究の位置づけも不明確である。先に述べたように、感情は依拠する理論からアイデンティティと深いつながりを持っている。実際、PMI の感情とアイデンティティの研究を見てみると、従業員の感情とアイデンティティの変化のプロセスや要因が類似していることがわかる。しかし、PMI 時の感情とアイデンティティ研究の境界を明確に示した論文はない。そのため、二つの分野の理論研究が重複して行われてしまっている可能性が考えられる。したがって、今後の理論研究を行うにあたり、PMI 時の感情研究とアイデンティティ研究の関係性を検討していくことが求められる。

PMI 時の感情の実証研究は、未だ理論が構築されておらず、統計的手法での測定が困難なためほとんどなされていない。PMI 時の感情研究において統計的手法で測定可能な理論を構築することは、今後の実証研究に不可欠である。また今後の実証研究は、感情の統計的手法による測定の困難さを踏まえ、神経科学の手法からのアプローチも有効であると考えら

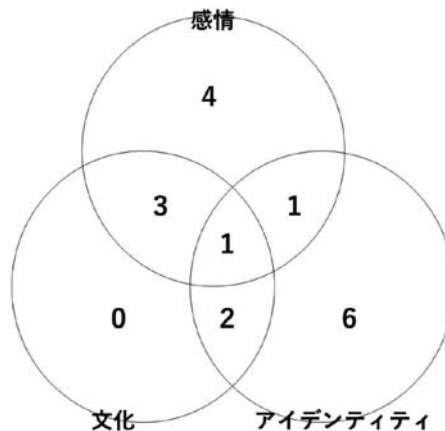
れる。

第二項：PMI における従業員感情研究の分布

次に、感情、アイデンティティ、文化の研究の分布から研究の方向性を検討する。

図2は、それぞれの研究の本数と領域をまとめたものである。図2を見てわかるように、感情と文化を扱った研究は4本見られるものの、感情とアイデンティティを両方示した論文は、2本である。第2節で述べたように、感情とアイデンティティは理論上のつながりは非常に深いにもかかわらず、アイデンティティと感情の研究は依然切り離されたままであることが、論文の本数からも確認できる。

図2：感情、アイデンティティ、文化の研究の本数



また、PMIにおける感情、アイデンティティともにプロセスの研究が行われているが、それらは文化の影響を十分に考慮できていない。つまり二つの研究は、今まで明らかになっていなかった変化のプロセスに目を向けたことに大きな貢献があった一方、Cognitive Appraisal Theoryの前提として考えられる評価を下し、感情を形成する従業員の文化的属性の違いが考慮されていない。そのため今後は、PMIにおける感情とアイデンティティのプロセスを見る研究において、異なる文化での比較が必要と考えられる。

さらに、本論文で示したように、感情、アイデンティティ、文化はつながりがある。そのため、今後の研究では3つの領域をつなげた研究が求められる。本研究で検索した範囲では、感情、アイデンティティ、文化のすべてを俯瞰した論文は1本であった。今後、より3分野のつながりの理論を深め、より多くの比較軸で感情研究を行っていくことが求められている。

第三項：PMI における従業員感情研究の Method

最後に PMI の感情研究で利用できる Method を検討する。先に述べたように、PMI 研究においては、定性研究、特に Longitudinal Analysis と Grounded theory が用いられている。これらは理論の構築、及び定量研究では測れない複雑な事象を研究する際に用いられる。特に感情は、状況や人物によって異なり、また常に変化するものであるため、理論の確立なくして定量的な研究方法が行いづらい (Hassett et al., 2018)。しかし、今まで見てきたように、理論は確立されつつある。同時に、近接領域であるアイデンティティは研究の蓄積が確認できる。そのため、アイデンティティの研究で用いられている研究手法、指標の利用、同時に既存の理論を強化するためのより定量的な Method の利用が考えられる。

第五節：結 論

本研究は、PMI における感情研究の直近 10 年のレビュー、及びアイデンティティ、文化の研究のレビューと今後の感情研究の方向性の提示を目的とした。しかし、直近 10 年の感情研究に関する文献がかなり少なく、PMI 時の感情研究の重要論文を網羅しきれていない可能性があるのが本研究の限界の一つである。また当分野は、Sarala et al. (2019), Graebner et al. (2017) によってレビューが行われている。そのため、今回の論文では先の 2 論文との差異を生むため、リサーチメソッド、及び研究領域、独立変数、従属変数で場合分けし、分析を試みた。

本研究を通じて、PMI の感情、アイデンティティのプロセスの国際比較に大きなギャップがあることが確認できた。今後は、感情、アイデンティティの分野に、より文化の視点を取り入れた研究が有効であるといえる。

参考文献

- Ager, D. L. (2011). The emotional impact and behavioral consequences of post-M&A integration: An ethnographic case study in the software industry. *Journal of Contemporary Ethnography*, 40(2), 199–230. <https://doi.org/10.1177/0891241610387134>
- Bartels, J., Pruyn, A., & de Jong, M. (2009). Employee identification before and after an internal merger: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 113–128. <https://doi.org/10.1348/096317908X283770>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1997). Writing Narrative Literature Reviews. In *Review of General Psychology* (Vol. 1).
- Chung, G. H., Du, J., & Choi, J. N. (2014). How do employees adapt to organizational change driven by cross-border M&As? A case in China. *Journal of World Business*, 49(1), 78–86. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.01.001>
- Durand, M. (2016). Employing critical incident technique as one way to display the hidden aspects of post-

- merger integration. *International Business Review*, 25(1), 87–102. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.05.003>
- Edwards, M. R., Lipponen, J., Edwards, T., & Hakonen, M. (2017). Trajectories and antecedents of integration in mergers and acquisitions: A comparison of two longitudinal studies. *Human Relations*, 70(10), 1258–1290. <https://doi.org/10.1177/0018726716686169>
- Giessner, S. R. (2011). Is the merger necessary? the interactive effect of perceived necessity and sense of continuity on post-merger identification. *Human Relations*, 64(8), 1079–1098. <https://doi.org/10.1177/0018726711406979>
- Graebner, M. E., Heimeriks, K. H., Huy, Q. N., & Vaara, E. (2017). The Process of Postmerger Integration: A Review and Agenda for Future Research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 1–32. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0078>
- Hassett, M. E., Reynolds, N. S., & Sandberg, B. (2018). The emotions of top managers and key persons in cross-border M&As: Evidence from a longitudinal case study. *International Business Review*, 27(4), 737–754. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.12.003>
- Lee, S. J., Kim, J., & Park, B. Il. (2015). Culture clashes in cross-border mergers and acquisitions: A case study of Sweden’s Volvo and South Korea’s Samsung. *International Business Review*, 24(4), 580–593. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.10.016>
- Moore, F. (2011). Holistic ethnography: Studying the impact of multiple national identities on post-acquisition organizations. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 654–671. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.11>
- Park, K. M., Meglio, O., Bauer, F., & Tarba, S. (2018). Managing patterns of internationalization, integration, and identity transformation: The post-acquisition metamorphosis of an Arabian Gulf EMNC. *Journal of Business Research*, 93, 122–138. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.019>
- Reus, T. H. (2012). Culture’s consequences for emotional attending during cross-border acquisition implementation. *Journal of World Business*, 47(3), 342–351. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.05.002>
- Sarala, R. M., Vaara, E., & Junni, P. (2019, June 1). Beyond merger syndrome and cultural differences: New avenues for research on the “human side” of global mergers and acquisitions (M&As). *Journal of World Business*, Vol. 54, pp. 307–321. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.10.001>
- Sinkovics, R. R., Zagelmeyer, S., & Kusstatscher, V. (2011). Between merger and syndrome: The intermediary role of emotions in four cross-border M&As. *International Business Review*, 20(1), 27–47. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.05.002>
- Sung, W., Woehler, M. L., Fagan, J. M., Grosser, T. J., Floyd, T. M., & Labianca, G. J. (2017). Employees’ responses to an organizational merger: Intraindividual change in organizational identification, attachment, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 910–934. <https://doi.org/10.1037/apl0000197>
- Vuori, N., Vuori, T. O., & Huy, Q. N. (2018). Emotional practices: how masking negative emotions impacts the post-acquisition integration process. *Strategic Management Journal*, 39(3), 859–893. <https://doi.org/10.1002/smj.2729>